

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**Повышение производительности труда как необходимое условие эффективного  
функционирования предприятия (на примере ООО «Белгранкорм-холдинг»)**

**Выпускная квалификационная работа  
студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
4 курса группы 05001242  
Сподиной Алёны Игоревны**

Научный руководитель  
Ассистент кафедры управления  
персоналом Зарянова Я.В.

Рецензент  
Начальник кадров  
ООО «Белгранокорм-холдинг»  
Эртуганова Т.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие и сущность производительности труда .....	6
1.2 Экстенсивные и интенсивные пути повышения производительности труда.....	15
1.3 Воздействие динамики производительности труда на эффективность деятельности персонала.....	23
ГЛАВА 2 АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГРАНКОРМ- ХОЛДИНГ»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белгранкорм- холдинг».....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом и производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг».....	35
2.3 Оценка актуального состояния производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг».....	41
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГРАНКОРМ- ХОЛДИНГ»	
3.1 Рекомендации по совершенствованию производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг».....	46
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию производительности труда персонала ООО «Белгранкорм- холдинг».....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	63

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день существует большое количество российских предприятий, которые уделяют недостаточно внимания вопросу роста производительности труда. Тем не менее, для успешного функционирования предприятия, производительность труда имеет огромное значение. Следует отметить, что на конечные экономические результаты работы предприятия непосредственно влияет рост производительности труда. Данное влияние проявляется через увеличение производства, реализацию продукции и снижение ее себестоимости. Снижение себестоимости произойдет только в том случае, если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста средней заработной платы предприятия. Снижение потерь рабочего времени имеет огромное значение.

Одним из важнейших качественных показателей работы предприятия в целом является производительность труда.

Уровень производительности труда характеризуется соотношением объема произведенной продукции или выполненных работ и затрат рабочего времени. Темпы развития производства, увеличение заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции зависят от уровня производительности труда. Повышение производительности труда путем механизации и автоматизации труда, внедрения новой техники и технологии практически не имеет границ. Поэтому целью анализа производительности труда является выявление возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени.

Таким образом, в условиях современной рыночной экономики актуальность данной темы несомненно велика.

**Степень разработанности проблемы.** В экономической литературе отражены результаты теоретических исследований, посвященных проблеме производительности труда. В современной отечественной экономической литературе теоретическое понимание проблем производительности труда представлено в работах В. Адамчука, В. Белкина, В. Волгина, Б. Генкина, В. Зубова, В. Кардашевского, В. Киселева, А.М. Омарова, Ю.М. Остапенко, И.Е. Рисина, И. Рофе, Г.Г. Серебренникова, Я.Л. Шагалова и др. Классификация факторов, влияющих на уровень производительности труда, методы измерения производительности труда рассматриваются в работах В.С. Вечканова, А.И. Гретченко, Э. Деннисона, П. Друкера, Д. Кендрика, Э.Н. Кузьбожева, К. Маркса, А. Маршалла, В. Парето, Р.М. Петухова, Т. Питерса, А.К. Семенова, В.С. Синавиной, Д. Скотт Синка, А. Смита и ряда других.

Несмотря на то, что проблема повышения производительности труда затрагивается в научных работах многих исследователей, ее нельзя назвать абсолютно изученной. Она является весьма актуальной и требует дальнейшего рассмотрения.

**Объект исследования** – общество с ограниченной ответственностью «Белгранкорм-холдинг»

**Предмет исследования** – производительность труда в ООО «Белгранкорм-холдинг»

**Цель данной работы** – разработка рекомендаций по повышению производительности труда для эффективного функционирования ООО «Белгранкорм-холдинг».

Исходя из поставленной цели, определены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты производительности труда и ее влияние на экономическую деятельность предприятия;
- проанализировать современное состояние производительности труда в ООО «Белгранкорм-холдинг»;

– разработать рекомендации по совершенствованию производительности труда в ООО «Белгранкорм-холдинг».

**Практическая значимость работы** состоит в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию производительности труда могут применяться в ООО «Белгранкорм-холдинг» и аналогичных агропромышленных холдингах.

**Информационная база исследования.** В ходе написания данной работы были использованы нормативно-правовые акты, учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях, документы внутреннего пользования ООО «Белгранкорм-холдинг», такие как устав, бухгалтерский баланс, отчет о прибыли и убытках, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств.

**Методологическая база исследования.** При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: анализ используемой литературы, наблюдение.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

# ГЛАВА 1, ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность производительности труда

Эффективность труда — это социально-экономическая категория, которая определяет степень достижения той или иной поставленной цели, соотнесенной со степенью использования ресурсов [6, с.53].

Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше трудозатраты при том же объеме работы. Для предпринимателя важно не только то, каким был объем работы, выполненный работником в единицу времени, но и то, какими трудозатратами это было достигнуто. Трудовые затраты измеряются численностью работников и заработной платой. И то и другое условно можно измерить временем работы. Поэтому при изучении эффективности труда рассматриваются трудозатраты в единицу времени с учетом его структуры.

Чтобы найти общий показатель эффективности труда (Э) можно использовать формулу:

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{Зтр}, \quad (1.1)$$

где: Э – эффективность труда;

Р – результат(эффект);

Зтр – затраты труда.

Данная формула напрямую не отражает экономию трудозатрат. Поэтому наряду с общим показателем эффективности труда могут использоваться его частные показатели.

Таковыми частными показателями эффективности труда могут быть:

- 1) производительность труда и ее изменения;
- 2) качество работы;

- 3) квалификация работника;
- 4) затраты живого труда на полученную прибыль;
- 5) экономия живого труда;
- 6) экономия средств на заработную;
- 7) рациональное использование рабочего времени.

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности труда. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

Целью трудовой деятельности является получение продукта труда, т.е. производство и сбыт конкретной продукции, продажа товаров или оказание услуги. Для работника и трудового коллектива имеет значение продуктивность этого труда, выраженная уровнем полученного объема работы на единицу времени. И чем выше этот уровень, тем меньше приходится затрат на единицу времени, так как при высокой продуктивности труда, наблюдаемой при увеличении объема работы, снижается уровень издержек, особенно постоянных. Важной задачей организации труда является внимание к росту продуктивности труда, так как при его увеличении растет объем работы, производимой работником в единицу времени, а время, затрачиваемое на единицу работы, уменьшается.

Производительность труда - это показатель среднего объема продукта труда работника на единицу времени [10, с.49]. Производительность труда (ПТ) измеряется количеством работы (продукции, оборота, услуг), производимых одним работником в единицу времени (час, смену, неделю, месяц, год), и рассчитывается по формуле:

$$ПТ = O / Ч(З_{тр}), \quad (1.2)$$

Где: О - объем работы в единицу времени;

Ч - число работников или  $З_{тр}$  - затраты труда

В производстве любого продукта участвует живой труд, т.е. труд, затрачиваемый работниками непосредственно в самом процессе производства

продукта и труд прошлый, затраченный, как правило, другими работниками на предыдущих стадиях производства и овеществленный в орудиях труда, зданиях, сооружениях, сырье, топливе, материалах, энергии.

Соответственно этому при характеристике производительности труда используется понятие производительности индивидуального и общественного труда.

Производительность индивидуального труда - это результативность живого труда как отдельного работника, так и коллектива работников [12, с.35]

Производительность общественного труда - это результативность, эффективность живого и овеществленного труда, отражающая полные (совокупные) затраты труда в сфере материального производства. Показатель производительности общественного труда рассчитывается как отношение размера национального дохода к численности занятых в отраслях материального производства [25, с.56].

Производительность общественного труда планируется и учитывается в целом по народному хозяйству.

Трудовые ресурсы – это часть населения способная трудиться, обладающая необходимыми физическими показателями, знаниями, умениями и навыками труда в соответствующей отрасли. Обильная обеспеченность организаций необходимыми трудовыми ресурсами, их разумное использование, обширный уровень производительности труда имеют немаловажное значение для повышения выпуска объемов продукции и эффективности производства [38, с.102].

К примеру, от того насколько предприятие обеспечено необходимыми трудовыми ресурсами и эффективно использует их, зависит полнота объема и своевременное выполнения работ, рентабельность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производимой продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей [13, с.249].



Анализ трудовых показателей – это вид экономических исследований, которые изучают актуальное состояние и уровень использования трудового потенциала, определяющие его факторы и степень влияния этих факторов на конечный результат, который предприятие получает на выходе продукции.

Одной из главнейших задач анализа использования труда на предприятии является выявление факторов, которые препятствуют повышению производительности труда и приводят к нерациональному расходованию рабочего времени и снижают заработную плату работников.

Также выделяют следующие задачи:

- определение структуры по классификации, т.е. средне разрядности;
- анализ движения рабочей силы;
- выполнение плана по численности;
- измерение и использование рабочего места;
- определение относительного отклонения численности от плановой;
- оценка и анализ использования рабочего времени;
- анализ коэффициента сменности.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов заключаются в том, чтобы наиболее точно оценить выполнение установленных заданий и выявить резервы дальнейшего роста производительности труда и экономного расходования фонда заработной платы, увеличения производства продукции.

Именно поэтому при анализе использования трудовых ресурсов следует обратить особое внимание, чтобы была правильно проведена оценка соблюдения положенного лимита количества работников, итогов выполнения установленных заданий и темпов роста выработки одного работника и одного работающего, использования рабочего времени, влияния целодневных и внутрисменных простоев на производительность труда и объем продукции.

Для этого на предприятии проводят оценку обеспеченности трудовыми ресурсами, эффективность их использования, движение рабочей силы, а также изучается степень производительности труда и факторы, влияющие на нее.

В связи с этим, среди задач, которые входят в анализ использования трудовых ресурсов, мы можем выделить следующие:

1. В области использования рабочей силы:

- оценка обеспечения предприятия необходимыми кадровыми ресурсами (численность, состав, структура, уровень квалификации);
- установить соответствие профессионального состава и уровня квалификации работников требованиям, предъявляемыми процессом производства;
- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, анализ влияния численности работающих на динамику продукции;
- проверка информации об использовании рабочего времени и разработка мероприятий по улучшению его использования и по устранению непроизводительных затрат;

2. В области производительности труда:

- установление уровня производительности труда по структурным подразделениям;
- сравнение полученных показателей в исследуемом периоде с показателями предыдущих периодов;
- определение экстенсивных и интенсивных факторов роста производительности труда;
- оценка факторов, которые влияют на рост производительности труда;
- выявление резервов возможного роста производительности труда и оценка их влияния на динамику выпуска продукции [18, с.250].

В процессе анализа трудовых ресурсов изучается:

- обеспеченность трудовыми ресурсами;
- использование данных ресурсов в производственном процессе;
- степень эффективности использования трудовых ресурсов;
- оценку эффективности средств расходуемых на оплату труда персонала.

Информацию для анализа трудовых ресурсов на предприятии получают

из следующих источников: изучения плана по труду, изучение статистической отчетности предоставляемой отделом кадров по движению рабочей силы предприятия, оперативная отчетность структурных подразделений предприятия и другая отчетность, связанная с трудовыми ресурсами предприятия в зависимости от поставленной исследователем цели и задач.

Среди основных показателей производительности труда можно выделить следующие:

1. Выработка (величина показывающая, сколько продукции было произведено работником за единицу времени)
2. Трудоемкость (величина показывающая, количество рабочего времени необходимое на производство единицы продукции).

Данные показатели обратны друг другу и выражаются в следующих формулах:

$$W = \frac{Q}{T}, \quad (1.3)$$

$$t = \frac{T}{Q}, \quad (1.4)$$

где: **W** - выработка;

**Q** - объем произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) в соответствующих единицах (натуральных, условных или условно-натуральных);

**T** - затраты труда на выпуск продукции (проведения работ, оказания услуг) в соответствующих единицах (человеко-часы, человеко-дни, среднесписочная численность);

**t** - трудоемкость единицы произведенной продукции (проведения работ, оказания услуг).

I. В зависимости от уровня хозяйственной системы, по которой рассчитывается показатель, выделяют следующие виды выработки:

- индивидуальную (личная выработка каждого работника);
- локальную (выработка в структурном подразделении, определенном

предприятии, в определенной отрасли);

- общественную (на уровне народного хозяйства); Ее можно определить путем деления произведенного за отчетный период национального дохода на численность рабочих занятых в процессе производства [68, с.41].

II. В зависимости от единицы измерения рабочего времени используются показатели часовой, дневной и месячной (квартальной, годовой) выработки. Эти показатели позволяют оценить результативность труда с учетом характера использования рабочего времени. Между указанными показателями существуют следующие зависимости, которые рассчитываются по формулам:

$$W_{\text{дн}} = W_{\text{ч}} * Ч_{\text{ф}}, \quad (1.5)$$

$$I_{\text{дн}} = I_{\text{wч}} * I_{\text{wф}}, \quad (1.6)$$

$$W_{\text{м(кв.,г)}} = W_{\text{дн}} * W_{\text{ф.м(кв.,г)}}, \quad (1.7)$$

$$I_{\text{wm(кв.,г)}} = I_{\text{wd}} * I_{\text{фм(кв.,г)}}, \quad (1.8)$$

где:  $W_{\text{ч}}$  – часовая выработка;

$W_{\text{дн}}$  – дневная выработка;

$W_{\text{м(кв.,г)}}$  – месячная (квартальная, годовая выработка);

$I_{\text{wч,дн,м(кв.,г)}}$  – соответственно индексы часовой, дневной и месячной (квартальной, годовой) выработки;

$Ч_{\text{ф}}$  – число часов, фактически отработанных в течение рабочего дня;

$I_{\text{фч,м(кв.,г)}}$  – соответственно индексы изменения фактически отработанных часов в течение рабочего дня и фактически отработанных дней в течение месяца (квартала, года).

III. В зависимости от методов измерения объемов производства различают натуральный, трудовой и стоимостной показатели выработки.

При исчислении натурального показателя выработки произведенная продукция и сама выработка измеряются в физических единицах массы, объема, площади, (штуки, тонны, килограммы, кубические или квадратные метры). Данный метод является достаточно простым, наглядным и

достоверным, однако используется редко, так как на участке, в цехе, предприятии производится совершенно одинаковая продукция. Разновидностью данного метода является условно-натуральный показатель выработки, при котором один вид продукции или работы приравнивается к другому (преобладающему) по относительной трудоемкости. При этом сравнительно однородная продукция выражается в условно-натуральных единицах (условные тонны, пары обуви, банки консервов и т.п.). Пересчет изготовленной продукции в условные единицы происходит умножением объема выпущенной продукции каждого вида на соответствующий переводной коэффициент [11, с.133].

Трудовой показатель выработки исчисляется по формуле:

$$W_T = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i * T_{Bi}}{Ч}, \quad (1.9)$$

где:  $Q_i$  – объем производства  $i$ -го вида выпускаемой продукции в натуральном выражении;

$T_{Bi}$  – установленная норма времени на производство единицы  $i$ -го вида выпускаемой продукции;

$n$  – количество видов выпускаемой продукции;

$Ч$  – численность рабочих.

При расчете стоимостного показателя выработки все виды и объемы продукции, работ и услуг выражаются в едином денежном показателе (в рублях):

$$W_{ст} = \sum_{i=1}^n Q_i * Ц_i * \frac{Ц_i'}{Ч}, \quad (1.10)$$

где:  $Ц_i$  – постоянная оптовая цена  $i$ -го вида выпускаемой продукции;

$Ц_i'$  – неизменная часть оптовой цены  $i$ -го вида выпускаемой продукции.

В качестве  $Ц_i'$  выступать чистая продукция, условно-чистая продукция, норматив стоимости обработки, норматив чистой продукции.

Чистая продукция состоит из заработной платы с начислениями и прибыль. Ее определяют вычетом из цены валовой продукции всех

капитальных расходов, включая амортизацию.

Условно-чистая продукция состоит из заработной платы с начислениями, амортизацию основных фондов и прибыль. Она рассчитывается вычитанием из стоимости валовой продукции прямых капитальных затрат (на сырье, комплектующие изделия, энергию, топливо и т.п.).

Норматив чистой продукции включает норматив заработной платы с начислениями и среднеотраслевую прибыль.

В нормативную стоимость обработки входит: заработная плата производственных рабочих с начислениями; цеховые расходы; общезаводские расходы. Производственные капитальные расходы и прибыль в нормативы стоимости обработки не входят.

В промышленно развитых странах для измерения производительности труда наиболее часто используются методы:

1. нормативный метод измерения производительности;
2. многофакторная модель (метод) измерения производительности;
3. многокритериальный метод измерения результативности / производительности.

Разновидности трудоемкости продукции:

I. По характеру затрат труда трудоемкость может быть:

- нормативная – объем необходимых трудозатрат (рабочего времени) на производство единицы продукции при сложившихся организационно-технических условиях; определяется действующими нормами времени, обслуживания, штатным расписанием;
- фактическая – трудозатраты (рабочего времени), которые фактически наблюдались в определенный период времени;
- плановая – трудозатраты (рабочего времени), которые установлены на плановый период, с учетом различных предусмотренных изменений этих расходов в сравнении с фактическими в следствии проведения организационно-технических мероприятий [51, с.87].

Между трудоемкостью фактической и нормативной существует следующая зависимость:

$$t_{\text{ф}} = \frac{t_{\text{н}}}{K_{\text{н}}}, \quad (1.11)$$

$t_{\text{н}}$  – трудоемкость нормативная;

$K_{\text{н}}$  – коэффициент выполнения норм.

II. Трудоемкость бывает:

- технологическая - в учет берутся трудозатраты только основных рабочих, непосредственно участвующих в производственном процессе;
- обслуживания – включает в себя трудозатраты рабочих, обслуживающих процесс производства в основных и вспомогательных цехах;
- производственная - включает трудозатраты всех рабочих.
- управления – трудозатраты аппарата управления и специалистов;
- полная трудоемкость включает затраты труда всего персонала:

$$T_{\text{пол.}} = T_{\text{техн.}} + T_{\text{обсл.}} + T_{\text{упр.}}, \quad (1.12)$$

## 1.2 Экстенсивные и интенсивные пути повышения производительности труда

Рост производительности труда имеет немаловажное значение как для отдельных предприятий, так и всего общества в целом, что в свою очередь делает необходимым исследование всех факторов, которые влияют на уровень производительности труда, и вскрытие резервов ее роста.

Под факторами понимаются некие движущие силы, оказывающие влияние на изменения уровня и динамики производительности труда.

Выделяют пять групп факторов:

- 1) Материально-технические факторы – факторы, связанные с эксплуатацией новейшей техники, внедрением прогрессивных технологий,

новых видов сырья и материалов. Решение задач усовершенствования производственного процесса решается за счет:

- апгрейда оборудования;
- модернизации морально устаревшего оборудования;
- механизации производства;
- автоматизации производства;
- внедрении новых прогрессивных технологий;
- использовании новых видов сырья, прогрессивных материалов и другими мерами.

Научно-технический прогресс является главным источником всестороннего и последовательного роста производительности труда. Поэтому для внедрения в производственный процесс новшеств научно-технического прогресса в условиях современного общества, необходимо инвестировать вложения на реорганизацию и замену ныне существующих производств, увеличивать доли затрат на активную часть основных производственных фондов - машин, оборудования.

Комплекс материально-технических факторов и их влияние на уровень производительности труда можно характеризовать следующими показателями:

- энерговооруженностью труда - потреблением всех видов энергии на одного промышленного рабочего;
- технической вооруженностью труда - объемом основных производственных фондов, приходящихся на одного работника;
- уровнем механизации и автоматизации - долей рабочих, занятых механизированным и автоматизированным трудом;
- химизацией производства, применением прогрессивных материалов и химических процессов - соотношением химизированных процессов производства в общем его объеме.

Один из основных материально-технических факторов - повышение качества продукции, так как изделия высокого качества заменяют большее



количество изделий низкого качества. Повышение долговечности изделий равнозначно дополнительному увеличению их выпуска. Материально-технические факторы наиболее важны, поскольку обеспечивают экономию не только живого, но и овеществленного труда.

2) Социально-экономические факторы определяются качеством трудовых коллективов, их социально-демографическим составом, уровнем подготовки, дисциплинированности, трудовой активности и творческой инициативы работников, системой ценностных ориентаций, стилем руководства в подразделениях и на предприятии в целом и др.

Кроме того, производительность труда обусловлена естественными и социальными условиями, в которых трудятся люди.

В условиях развития в нашей стране рыночных экономических отношений возрастает значение таких общественных условий, которые с одной стороны тормозят, но с другой - стимулируют рост производительности труда. Среди них: повышение уровня безработицы, усиление конкуренции товаропроизводителей, развитие малого бизнеса и другие.

3) Организационные факторы определяются уровнем организации труда, производства и управления.

К ним относятся:

1. Совершенствование организации управления производством:

- совершенствование структуры аппарата управления;
- совершенствование систем управления производством;
- улучшение оперативного управления производственным процессом;
- внедрение и развитие автоматизированных систем управления производством;
- включение в сферу действия АСУП максимально возможного количества объектов.

2. Совершенствование организации производства:

- улучшение материальной, технической и кадровой подготовки производства;
- улучшение организации производственных подразделений и расстановки оборудования в основном производстве;
- совершенствование организации вспомогательных служб и хозяйств (транспортного, складского, энергетического, инструментального, хозяйственного и других видов производственного обслуживания).

### 3. Совершенствование организации труда:

- улучшение разделения и кооперации труда, внедрение многостаночного обслуживания, расширение сферы совмещения профессий и функций;
- внедрение передовых методов и приемов труда;
- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
- внедрение технически обоснованных норм затрат труда, расширение сферы нормирования труда рабочих-повременщиков и служащих;
- внедрение гибких форм организации труда;
- профессиональный подбор кадров, улучшение их подготовки и повышение квалификации;
- улучшение условий труда, рационализация режимов труда и отдыха;
- совершенствование систем оплаты труда, повышение их стимулирующей роли.

Без использования этих факторов нельзя получить полный эффект от факторов материально-технических.

4) Структурные факторы - изменения структуры, ассортимента, персонала;

5) Отраслевые факторы.

Вышеперечисленные факторы очень взаимосвязаны и их изучение должно быть комплексным. Это требуется, чтобы дать более четкую оценку влияния каждого фактора, так как действия их не равнозначны. Различные факторы требуют разных усилий и затрат для приведения их в действие.

Классификация факторов производительности труда создает условия для проведения экономических расчетов по определению степени воздействия их на изменение производительности труда [21, с.89].

Резервы - это нереализованные возможности улучшения производительности труда (сокращение трудоемкости и увеличение выработки) [54, с.47].

Резервы используются и вновь возникают под влиянием научно-технического прогресса. Количественно резервы можно определить как разницу между достигнутым и максимально возможным уровнями производительности труда за определенный промежуток времени.

Степень использования резервов влияет на уровень производительности труда.

Совокупность резервов целесообразно классифицировать в соответствии с рядом факторов. В ходе анализа, это дает возможность изучить основные причины потерь и непроизводительных затрат труда по каждому фактору производительности труда и составить план по их устранению.

Общегосударственные резервы и их потребление оказывают влияние на рост производительности труда по всей стране. Это резервы, связанные с размещением предприятий, нерациональным использованием занятости населения, недоиспользованием рыночных методов хозяйствования и др.

Региональные резервы определяют, как возможность лучшей эксплуатации производительных сил, которые характерны для конкретного региона.

Межотраслевые резервы – это возможности связанные с возможностью совершенствования межотраслевых связей, повышением договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей [19, с.67].

Отраслевыми резервами называется возможность увеличения производительности труда, которые характерны для предприятий в определенной отрасли экономики.

Внутрипроизводственные резервы определяются недочетами в эксплуатации на предприятии сырья, материалов, оборудования, рабочего времени. Помимо прямых потерь рабочего времени - внутрисменных и целодневных, имеются скрытые потери, связанные с проведением работ, не предполагающихся технологическим процессом.

Внутрифирменные резервы подразделяют на: резервы сокращения трудоемкости, резервы усовершенствования использования фонда рабочего времени, резервы корректировки структуры кадров.

По срокам эксплуатации резервы подразделяются на четыре группы: долгосрочные, стратегические, тактические и оперативные.

На предприятиях разрабатываются планы организационно-технических мероприятий, для использования резервов в которых указываются виды резервов увеличения производительности труда, мероприятия по их реализации, планируемые затраты для этого, сроки проведения работ, ответственные по исполнению.

Для выявления причин, связанных с целодневыми и внутрисменными потерями рабочего времени, сопоставляются показатели фактического и планового баланса рабочего времени, а именно:

- невыход сотрудников на работу с согласия администрации организации;
- неявки сотрудников на работу по причине болезни;
- прогулы;
- отсутствие необходимого оснащения на рабочих местах;
- отключение электроэнергии;
- несвоевременная поставка сырья, по вине поставщиков;
- прерывание работы, связанное с неисправностью рабочей техники и т.д.

При проведении анализа причин потерь рабочего времени отдельно выделяют потери, зависящие от сотрудников организации, так как сокращение потерь рабочего времени, случившихся по вине трудового коллектива

организации, является резервом увеличения производства продукции, что не представляет дополнительных материальных вложений.

Формулой для расчета прироста выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, произошедших по вине организации, служит произведение плановой среднечасовой выработки на потери рабочего времени.

Факторы, которые оказывают влияние на использование эффективного фонда рабочего времени:

1. Существование сверхплановых безосновательных целодневных невыходов сотрудников на работу.
2. Низкоэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, слабой организации обслуживания рабочих мест и других нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.
3. Сбой технологической дисциплины, отрыв рабочих на выполнение непредвиденной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.

1. Аритмичная работа производства, в связи с неправильным планированием и распределением нагрузки работников, что в свою очередь приводит к потерям производительности труда [14, с.48,49].

Изменение фонда рабочего времени происходит под влиянием следующих факторов:

- изменения среднесписочной численности рабочих;
- изменения продолжительности рабочего года или количества отработанных дней в среднем за год одним рабочим;
- изменения средней продолжительности рабочего дня.

Фонд рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$T = ЧР * Д * П, \quad (1.13)$$

Где: Т – фонд рабочего времени;

ЧР – среднесписочная численность рабочих;

Д – кол-во дней, отработанных одним работником;

П – средняя продолжительность рабочего времени.

Если продолжительность рабочего года снижается, то происходят целодневные потери рабочего времени, а изменения, происходящие связанные со снижением продолжительности рабочего дня, несут за собой внутрисменные простои.

Помимо прямых потерь рабочего времени, при помощи проведения анализа выявляют непроизводительные затраты рабочего времени. Например, время необходимое на исправление допущенного брака и на работы, связанные с нарушениями нормальных условий труда, и др.

Расчет количественного влияния факторов на изменение фонда рабочего времени определяется способом абсолютных разниц. По каждому фактору определяется абсолютное отклонение, затем необходимо умножить на плановые или фактические показатели всех остальных факторов:

$$ДТ_{\text{ОБЩ}} = Т_{\text{Ф}} - Т_{\text{ПЛ}}, \quad (1.14)$$

$$ДТ_{\text{ЧР}} = (ЧР_{\text{Ф}} - ЧР_{\text{ПЛ}}) * Д_{\text{ПЛ}} * П_{\text{ПЛ}}, \quad (1.15)$$

$$ДТ_{\text{Д}} = (Д_{\text{Ф}} - Д_{\text{ПЛ}}) * ЧР_{\text{Ф}} * П_{\text{ПЛ}}, \quad (1.16)$$

$$ДТ_{\text{П}} = (П_{\text{Ф}} - П_{\text{ПЛ}}) * Д_{\text{Ф}} * ЧР_{\text{Ф}}, \quad (1.17)$$

где: Т – фонд рабочего времени;

ЧР – среднесписочная численность рабочих;

Д – кол-во дней, отработанных одним работником фактически;

П – средняя продолжительность рабочего времени;

Можно также рассчитать резерв выпуска продукции за счет создания дополнительных рабочих мест, который определяется умножением их прироста на фактическую среднегодовую выработку одного рабочего [6, с.68].

Направления улучшения использования рабочего времени:

- обеспечение оптимальной и равномерной нагрузки работников;
- правильное размещение и оснащение рабочего места;
- обеспечение необходимыми средствами и условиями для непрерывного протекания процесса труда;

- совершенствование приемов и методов труда;
- обоснование необходимых затрат труда;
- создание благоприятных условий труда для сотрудников;
- предоставление сотрудникам рабочих мест, учитывая их способности и квалификацию;
- соответствие качества и количества выполняемого труда и вознаграждения за него [17, с.65].

Все вышеуказанные условия могут прямо или косвенно влияют на оптимальное использование рабочего времени.

### 1.3 Воздействие динамики производительности труда на эффективность деятельности персонала

От эффективности использования трудовых ресурсов напрямую зависят все качественные показатели деятельности организации: себестоимость, прибыль, производительность и т.д. Именно поэтому при оценке деловых партнеров необходимо проводить анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Понятие «эффективность труда» является более объёмным, чем производительность, и предполагает оценку социального эффекта наравне с измерением полученного экономического эффекта. Социальный эффект это показатель, выражающийся в степени удовлетворения спроса населения на товары и качество обслуживания, путем сокращения издержек потребления [15, с.25].

Можно выделить основные показатели, характеризующие использование труда в организации:

- движение кадров,
- использование рабочего времени,
- производительность труда,

- показатели расходов на заработную плату.

Обеспеченность предприятия рабочей силой является важнейшим фактором эффективного его функционирования. Это обусловлено изменениями во всех сферах жизнедеятельности государства, техническим прогрессом, информатизацией общества в целом, что несомненно отражается на формировании и использовании рынка рабочей силы [10, с.245].

Проведение правильной оценки обеспеченности предприятия рабочей силой делает возможным осуществление наиболее оптимальной занятости работников. Что в свою очередь, дает возможность установить наиболее рациональное материальное поощрение, выявить кадровые резервы, определить степень выполнения работ, для использования полученных данных в дальнейшем планировании процесса производства.

Эффективную занятость можно охарактеризовать с двух сторон: с экономической – оптимальное использование человеческих ресурсов, и с социальной – учет и соответствие интересов человека в организации труда [25, с.41].

При проведении комплексного анализа использования трудовых ресурсов рассматривают следующие показатели:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- характеристика движения кадров;
- социальная защищенность рабочих;
- использование фонда рабочего времени;
- производительность труда;
- трудоемкость производимой продукции;
- анализ эффективности использования фонда заработной платы.

В периоды нестабильной экономики фактическая потребность предприятия в персонале определенных категорий изменяется под воздействием ряда факторов. Подобные изменения совсем не означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Технологическое совершенствование



производства, освоение производства более конкурентоспособной продукции, утрата рыночного спроса на определенные товары и услуги, все это приводит к сокращению численности штата сотрудников. Именно поэтому основой совершенствования системы управления персоналом на предприятиях является актуальное определение потребности в рабочей силе и прогноз её возможных изменений.

В ходе изучения показателей трудовых ресурсов в организации особенно сильно обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым составом кадров. Для этого рассматриваются:

- состав и структура промышленно-производственного персонала;
- обеспеченность организации административно-управленческим персоналом;
- квалификационный составом рабочих;
- движение кадров в организации.

Работники организации подразделяются на две основные группы:

1) промышленно-производственный персонал (ППП) - работники, которые непосредственно участвуют в процессе производства или обслуживающего (рабочие, специалисты, административно-управленческий персонал).

2) непромышленный персонал - работники, непосредственно не связанные с основной деятельностью организации, но создающие оптимальные условия для непрерывного процесса производства (персонал ЖКХ, детских учреждений, организаций культурно-бытового обслуживания) [48, с.29].

Структура персонала организации изменяется под влиянием определенных особенностей производства, его специализации и масштабов производственного процесса. Таким образом, можно сделать вывод о том, что удельный вес каждой категории работающих напрямую зависит от состояния техники, внедрения новых технологий и грамотной организации производства. Так, например, при закупке нового оборудования, ручной труд заменяется

машинным, вследствие чего, сокращается число рабочих вспомогательных категорий.

В ходе анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо выяснить, привело ли большое количество рабочих к дополнительному выпуску продукции, а неукомплектованность штата - к ухудшению работы технических служб организации. Уменьшение количества рабочих может оцениваться как положительный фактор, если это произошло в результате повышения уровня механизации труда.

При рассмотрении состава рабочей силы необходимо проанализировать изменение удельного веса вспомогательных рабочих в общей численности работающих. При этом необходимо ответить на вопрос: как выполняется в организации задание по сокращению применения ручного труда, которое может устанавливаться в виде показателя удельного веса численности рабочих, занятых ручным трудом, по отношению к общей численности рабочих по состоянию на конец каждого отчетного года. Таким образом, вывод о выполнении задания по сокращению применения в организации ручного труда делается на основе сопоставления удельного веса численности вышеуказанных рабочих за предыдущие отчетные годы.

При анализе численности и движения рабочих, в расчет берутся следующие показатели: показатель абсолютного отклонения по численности рабочих и относительное отклонение численности рабочих от планового показателя и предыдущего в отчетном периоде в связи с изменением объема выпускаемой продукции, для чего исчисляются следующие показатели:

- коэффициент изменения объема продукции, определяемый путем деления фактического выпуска продукции на плановый выпуск продукции;
- плановая численность персонала, скорректированная на коэффициент изменения выпуска продукции;
- разница между фактической численностью персонала и плановой, скорректированной на коэффициент изменения выпуска продукции.

Анализируя численность рабочей силы необходимо, учитывать, что недостаток рабочей силы зачастую приводит к отступлению от установленной технологии и непроизводительным выплатам, а излишек - к недогрузке рабочих, использованию рабочей силы не по назначению, что вследствие приводит к снижению производительности труда.

В результате анализа численности рабочей силы необходимо выявить актуальную ситуацию в обеспеченности организации кадрами. Исходя из сравнения показателей среднего разряда рабочих и среднего разряда работ, определяется соответствие уровня квалификации рабочих и сложности выполняемых ими работ.

Квалификационный состав рабочих, как обобщающий показатель, характеризует средний тарифный разряд работающих, который рассчитывается следующим образом:

$$P_c = \frac{\sum P * T}{\sum T}, \quad (1.18)$$

$$P_c = \frac{\sum P * Ч_p}{\sum Ч_p}, \quad (1.19)$$

$$K_c = \frac{\sum K * T}{\sum T}, \quad (1.20)$$

где,  $P_c$  – средний разряд рабочих;

$T$  – трудоемкость работ;

$Ч_p$  – число рабочих;

$K_c$  – средний тарифный разряд рабочих.

Анализ обеспеченности по уровню квалификации производится сопоставлением среднего фактического коэффициента рабочих той или иной специальности со средним коэффициентом фактически выполненных работ. Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового, а тем более ниже среднего тарифного разряда работ, то это приводит к снижению качества производимой продукции (работ, услуг) и ее конкурентоспособности, и к увеличению затрат на производство и реализацию продукции [13,

с.250,251].

В случае, если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, это означает, что в данной организации существуют непроизводительные расходы, которые в свою очередь влекут за собой увеличение себестоимости продукции и снижение прибыли, из-за доплат рабочим за их использование на менее квалифицированных работах.

Стабильность состава кадров является основополагающим фактором роста производительности труда и эффективности производства предприятия. Любое изменение в составе рабочих (возраст, стаж, образование) называется движением рабочей силы, что является одним из самых важных объектов анализа в организации.

Для анализа движения рабочей силы используются следующие коэффициенты:

Коэффициент общего оборота, равный отношению числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности.

Коэффициент оборота рабочей силы по приему – равен отношению числа всех принятых работников к среднесписочной численности.

Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – равен отношению числа уволенных работников к среднесписочной численности.

Коэффициент необходимого оборота, равен отношению числа уволенных по неизбежным и независимым от предприятия причинам к среднесписочной численности работников.

Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников [10, с.97].

В ходе анализа использования рабочего времени оценивается полнота использования рабочего времени. На основании баланса рабочего времени, отчета по труду и табельного учета составляется баланс рабочего времени по

организации, по каждому ее подразделению и каждой категории работников.

Расчета баланса рабочего времени необходимо осуществлять анализируя не только данные текущего периода, но и аналогичные данные за предыдущие периоды, табельный учет явок и неявок на работу с пояснением причин. Баланс рабочего времени составляется не только в целом по всей организации, но и по каждому структурному подразделению и каждой отдельной категории работников.

Для составления перечня предложений по улучшению использования рабочего времени, выявленных в результате анализа использования рабочего времени, необходимо дополнительно рассмотреть причины потерь рабочего времени, которые могут происходить в связи с рядом факторов: увеличение текучести кадров, прогулов, целодневные и внутрисменные простои и неявок с разрешения администрации, и определить, каковы в результате этого потери по выпуску продукции.

Вышеперечисленное означает то, что величина выпускаемой продукции напрямую зависит от рациональности использования рабочего времени. В ходе проводимого анализа использования фонда рабочего времени необходимо: дать общую оценку полноты использования рабочего времени; определить основные факторы и размер влияния каждого из них на использование рабочего времени; выяснить причины возникших целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени; произвести расчет влияния простоев на производительность труда и изменение объема выпуска.

## **ГЛАВА 2, АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГРАНКОРМ-ХОЛДИНГ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Белгранкорм-холдинг»**

ООО «Белгранкорм-холдинг» является управляющей компанией агропромышленного холдинга (АПХ) «БЗЭРК-Белгранкорм». Сотрудники организации отвечают за разработку стратегии развития холдинга и планирование бюджетной и кредитной политики, в оперативном порядке контролируют их исполнение и в случае необходимости своевременно вносят изменения в тактические цели и задачи компаний группы. Таким образом, сотрудники ООО «Белгранкорм-холдинг» являются мозговым центром АПХ.

Юридический адрес ООО «Белгранкорм-холдинг»: 309300, Белгородская обл., Ракитянский район, пос. Пролетарский, шоссе Борисовское, д. 1.

Запись, содержащая сведения об ООО «Белгранкорм-холдинг», в Единый государственный реестр юридических лиц была внесена 21 марта 2005 года, таким образом, с этой даты компания начала свое существование. На момент создания предприятия его генеральным директором был Ноздрин Евгений Александрович, с 23 марта 2014 года по настоящее время главой компании является Терещенко Павел Васильевич. Однако, ключевые вопросы деятельности компании обязательно согласуются с председателем Совета директоров ООО «Белгранкорм-холдинг» Орловым Александром Викторовичем.

Организационная структура ООО «Белгранкорм-холдинг» подразумевает, что у генерального директора есть несколько заместителей по различным направлениям деятельности холдинга (приложение 1). Таким образом, за экономическую деятельность отвечает директор по экономике и

финансов, за качество продукции – заместитель генерального директора по качеству и биобезопасности, за растениеводство и молочное животноводство – заместитель генерального директора по растениеводству и молочному животноводству, за социальное развитие – директор по персоналу, администрированию и социальному развитию, за юридическую сторону деятельности – директор по правовым вопросам, за внутреннюю документацию – директор по корпоративному управлению, за экономическую безопасность – директор безопасности и внутреннему аудиту. Такое большое количество заместителей обуславливается огромным масштабом и множеством направлений деятельности холдинга.

Теперь проведем анализ деятельности ООО «Белгранкорм-холдинг». Для начала проанализируем показатели деятельности компании (таблица 2.1).

Таблица 2.1

## Показатели деятельности ООО «Белгранкорм-холдинг»

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2013г. в % к 2014г.	2014г. в % к 2015г.
1	2	3	4	5	6
1. Выручка, тыс. руб.	213 335	164 503	340 544	77,11	207,01
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	134 213	172 742	319 508	128,71	184,96
3. Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	91 597	86 837	94 646	94,80	108,99
4. Среднегодовая численность работников	121	129	217	106,61	168,22

Исходя из данных таблицы 2.1, можно сделать вывод о том, что выручка предприятия несмотря на ее снижение в 2014 году в общем имеет тенденцию к росту, в 2014 году она сократилась на 22,89%, но 2015 году увеличилась почти в 2 раза. В отличие от первого показателя себестоимость товарной продукции увеличивалась из года в год: в 2014 году на 28,71%, в 2015 году на 84,96%. Данную тенденцию изменения выручки и себестоимости продаж в 2014 году можно объяснить возникновением экономического кризиса, повлиявшим на все

сферы деятельности страны, включая предприятия агропромышленного комплекса. Также анализ, проведенный в таблице 2.1, выявил общую тенденцию роста основных производственных фондов: в 2014 году сокращение на 5,2%, но в 2015 году увеличение на 8,99%, по аналогичной причине.

На фоне повсеместного сокращения числа сотрудников практически во всех сферах деятельности страны в ООО «Белгранкорм-холдинг» число сотрудников увеличивалось, так в 2014 году на 6,61%, а в 2015 году практически в 1,5 раза (на 68,22%). Таким образом, можно сказать, что свою социальную функцию предприятия выполняет даже в сложных экономических условиях.

Далее проведем анализ структуры услуг, выполняемых ООО «Белгранкорм-холдинг». Основными видами деятельности компании являются деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита и консультирование по вопросам коммерческой детальности и управления предприятием. Также организация выполняет и другие виды деятельности (таблица 2.2).

Таблица 2.2

## Структура услуг, предоставляемых ООО «Белгранкорм-холдинг»

Наименование услуги	2013г.		2014г.		2015г.		В среднем за 2013-2015гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита	72 534	54,0 4	94 287	54,5 8	203 008	63,5 4	123 276	57,39
Консультирование по вопросам коммерческой детальности и управления предприятием	33 148	24,7 0	38 741	22,4 3	53 902	16,8 7	41 930	21,33
Капиталовложения в ценные бумаги	349	0,26	450	0,26	589	0,18	463	0,23
Деятельность холдинг-компаний в области финансового посредничества	9 862	7,35	12 002	6,95	16 543	5,18	12 802	6,49



Продолжение таблицы 2.2

Деятельность по управлению ценными бумагами	568	0,42	996	0,58	1 003	0,31	856	0,44
Эмиссионная деятельность	328	0,24	460	0,27	589	0,18	459	0,23
Консультирование по вопросам финансового посредничества	2 136	1,59	6 548	3,79	11 952	3,74	6 879	3,04
Предоставление услуг по найму рабочей силы	9 850	7,34	11 649	6,74	22 936	7,18	14 812	7,09
Предоставление услуг по подбору персонала	5 438	4,05	7 609	4,40	8 986	2,81	7 344	3,76
Всего:	134 213	100	172 742	100	319 508	100	208 821	100

Анализ, проведенный в таблице 2.2, выявил то, что деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита имеет наибольший удельный вес в структуре услуг, предоставляемых компанией (в среднем за 2013-2015гг. – 57,39%). Следующим по удельному весу видом деятельности является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управлению предприятием – 21,33%. Также значимыми видами можно назвать услуги по найму рабочей силы и деятельность холдинг-компаний в области финансового посредничества: 7,09% и 6,49% соответственно.

Так как основными видами деятельности ООО «Белгранкорм-холдинг» являются деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита и консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием, и мы имеем сведения о структуре всех предоставляемых компанией услуг, выявим уровень специализации деятельности компании. Для этого используется следующая формула:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где  $K_c$  - коэффициент специализации;

$Y_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в структуре выручки, %;

$n$  – порядковый номер  $i$ -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Используя формулу, приведенную выше, рассчитаем коэффициент специализации ООО «Белгранкорм-холдинг»:

$$K_c = \frac{100}{57,39 * (2 - 1) + 21,33 * (4 - 1)} = 0,82.$$

Полученный коэффициент специализации указывает на углубленную степень специализации деятельности ООО «Белгранкорм-холдинг», что также было выявлено нами при анализе структуры услуг, предоставляемых организацией.

Теперь проведем анализ обеспеченности предприятия основными фондами, т.к. достаточность основных фондов является важнейшим фактором, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, в частности на качество, полноту и своевременность выполнения работ, что в свою очередь непосредственно отражается на объемах выполненных услуг, их себестоимости и финансовом состоянии предприятия в целом. Начнем анализ с изучения объема основных производственных средств ООО «Белгранкорм-холдинг», их динамики и структуры (таблица 2.3).

Таблица 2.3

#### Состав и структура основных производственных фондов

##### ООО «Белгранкорм-холдинг»

Виды основных фондов	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение (+,-), тыс. руб.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания и сооружения	88 651	96,78	85 344	98,28	90 418	95,53	1 767
Машины и оборудование	1 008	1,10	187	0,22	2 205	2,33	1 197
Транспортные средства	1 586	1,73	1 144	1,32	607	0,64	- 979
Инвентарь	352	0,38	162	0,19	1 416	1,50	1 064
Итого	91 597	100	86 837	100	94 646	100	3 049

Проанализировав состав и структуру основных фондов ООО «Белгранкорм-холдинг», мы можем сделать следующие выводы:

— здания и сооружения имеют наиболее значимый удельный вес в структуре основных фондов предприятия (95,53% в 2015 году);

— машины и оборудование составляют всего 2,33% в 2015 году. Это объясняется тем, что для осуществления своей деятельности организация не нуждается в специальном оборудовании, таком как станки и прочие машины, так как основным ресурсом является человеческий капитал;

— транспортные средства и инвентарь в структуре основных фондов составляют 2,14% (0,64% – транспортные средства, 1,5% – инвентарь).

Таким образом, ООО «Белгранкорм-холдинг» является управляющей компанией агропромышленного холдинга (АПХ) «БЗЭРК-Белгранкорм». Основными видами деятельности компании являются деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита и консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием. Анализ показал, что экономическая деятельность ООО «Белгранкорм-холдинг» не является убыточной. Так же проанализировав отчет хозяйственной деятельности, видно, что уровень прибыли с 2013 года по 2015 год увеличился, это говорит о том, что предприятие имеет тенденции к дальнейшему расширению.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом и производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг»

Проведем анализ управления персоналом и производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг». Для этого нам необходимо проанализировать организационную структуру предприятия, рассмотреть укомплектование персонала за последние 3 года. Также изучить и проанализировать степень квалификации, уровень образования, стаж и возрастной состав трудовых ресурсов организации.

Рассмотрим организационную структуру предприятия. Внутренние взаимосвязи между различными отделами ООО «Белгранкорм-холдинг» обуславливаются организационной структурой управления, принятой в предприятии, которая была рассмотрена нами ранее (приложение 1).

Произведем анализ основных кадровых процессов предприятия. Рассмотрим тенденцию изменения численности персонала (таблица 2.4).

Таблица 2.4

## Показатели основных кадровых процессов ООО «Белгранкорм-холдинг»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. в % к 2013 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	121	129	217	179,34
Принято всего, чел.	43	61	147	341,86
Выбыло всего, чел.	40	54	51	127,50
В т. ч.:				
- по собственному желанию:	32	44	46	143,75
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	0	0
- по сокращению штатов	6	8	5	83,33
Коэффициент текучести кадров	0,28	0,34	0,21	75
Коэффициент оборота по приему	0,36	0,47	0,68	188,89
Коэффициент оборота по выбытию	0,33	0,42	0,24	72,73
Коэффициент постоянства кадров	0,66	0,58	0,30	45,45
Коэффициент стабильности	2,7	3,7	3,4	125,93

Изучив динамику численного состава кадров организации, мы видим, что коэффициент текучести персонала в 2015 году повысился на 0,11% относительно к 2013 году; коэффициент оборота по приему в 2015 году уменьшился на 12% относительно к 2013 году и составил 23,5; коэффициент оборота по выбытию в 2015 году составил 23,5, что на 9,5% меньше, чем в 2013 году; коэффициент постоянства кадров повысился на 0,56% и составил 1,46; коэффициент стабильности коллектива остался без изменений и составил в 2015 году 1,23 так же и в 2013 году.

Произведем расчет коэффициентов.

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$K_{пр} = \text{Количество принятого на работу персонала} / \text{Среднесписочная численность персонала.}$

$$K_{пр} \text{ за } 2013\text{г} = 43/121 = 0,36;$$

$$K_{пр} \text{ за } 2014\text{г} = 61/129 = 0,47;$$

$$K_{пр} \text{ за } 2015\text{г} = 147/217 = 0,68.$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$K_v = \text{Количество уволившихся работников} / \text{Среднесписочная численность персонала.}$

$$K_v \text{ за } 2013\text{г} = 40/121 = 0,33;$$

$$K_v \text{ за } 2014\text{г} = 54/129 = 0,42;$$

$$K_v \text{ за } 2015\text{г} = 51/217 = 0,24.$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$K_{пс} = \text{Кол-во работников, проработавших весь год} / \text{Среднесписочная численность персонала.}$

$$K_{пс} \text{ за } 2013\text{г} = 80/121 = 0,66;$$

$$K_{пс} \text{ за } 2014\text{г} = 75/129 = 0,58;$$

$$K_{пс} \text{ за } 2015\text{г} = 66/217 = 0,30.$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$K_{тк} = \text{Количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины} / \text{Среднесписочная численность персонала.}$

$$K_{тк} \text{ за } 2013\text{г} = 34/121 = 0,28;$$

$$K_{тк} \text{ за } 2014\text{г} = 44/129 = 0,34;$$

$$K_{тк} \text{ за } 2015\text{г} = 46/217 = 0,21.$$

Коэффициент абсентеизма персонала предприятия (Кабс):

$K_{абс} = \text{рабочее время, пропущенное за год} / \text{общее число рабочего время} * 100\%.$

$$K_{абс} \text{ за } 2013\text{г} = 60/2160 = 2,7;$$

Кабс за 2014г =  $80/2160 = 3,7$ ;

Кабс за 2015г =  $75/2160 = 3,4$ .

Далее рассмотрим структуру и укомплектованность персонала в организации (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Структура и укомплектованность персонала ООО «Белгранкорм-холдинг»

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013 %
Персонал, всего в том числе:	149	154	267	118	79
1.Руководители	15	19	21	6	40
2. Специалисты	127	128	228	101	79
3. Рабочие	7	7	18	11	157

Проанализировав структуру персонала ООО «Белгранкорм-холдинг», мы выявили, что в 2016 году численности персонала увеличилась 118 чел. или на 79% относительно 2013года. Руководителей увеличилось на 40%, специалистов на 79%, рабочих на 157% относительно 2013 году.

Рассмотрим количественный и качественный состав трудовых ресурсов ООО «Белгранкорм-холдинг» (таблица 2.6 и 2.7).

Таблица 2.6

Распределение персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг» по возрасту в 2013-2015гг.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	0	0	63	27,6	9	50
30 – 40	3	14,2	111	48,6	6	33,3

Продолжение таблицы 2.6

40 – 50	10	47,6	34	14,9	2	11,1
50 – 60	8	38,2	20	8,7	0	0
Свыше 60	0	0	2	0,2	1	6,6
Итого	21	100	228	100	18	100

Проанализировав распределение персонала по возрасту ООО «Белгранкорм-холдинг» мы выявили, что на предприятии средний возраст руководителей предприятия от 40 до 50 лет; специалистов от 30 до 40 лет; рабочих от 30 до 40 лет. По предприятию в целом средний возраст работников от 30 до 40 лет составляет 62,8%.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Белгранкорм-холдинг» по полу в 2015г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	6	7,1	15	8,1
Специалисты	71	84,5	157	85,7
Рабочие	7	8,4	11	6,2
Итого	84	100	183	100

Проанализировав распределение персонала по полу ООО «Белгранкорм-холдинг», мы видим, что на предприятии преобладает женский пол 68,5% от общей численности персонала. На данном предприятии работает 84 чел. мужчин и 183 чел. женщин.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Белгранкорм-холдинг» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	68	91,8	6	8,2

Продолжение таблицы 2.8

От 5 до 10	0	0	76	89,4	9	10,6
От 10 до 15	3	6,3	41	87,2	3	6,5
От 15 до 20	15	25,8	43	74,2	0	0
Свыше 20	3	100	0	0	0	0
Свыше 30	0	0	0	0	0	0

Из таблицы видно, что у руководителей средний стаж от 15 до 20 лет; от 5 до 10 лет у специалистов и рабочих. По предприятию в целом средний трудовой стаж от 10 до 15 лет.

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО «Белгранкорм-холдинг» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	0	0	0	0	15	100
среднее специальное	0	0	54	94,7	3	5,3
незаконченное высшее	1	25	3	75	0	0
высшее	17	9,1	171	90,9	0	0
ученая степень	3	100	0	0	0	0

Проанализировав персонал по образованию ООО «Белгранкорм-холдинг», мы видим, что высшее образование 90,9% имеют специалисты, среднее образование имеет 100% категория рабочих.

Таким образом, проанализировав структуру персонала ООО «Белгранкорм-холдинг», мы выявили, что в 2016 году численности персонала увеличилась 118 человек и на сегодняшний день она составляет 217 человек. Так же анализ показал, что в организации преобладает женский пол. По



предприятию в целом средний возраст работников от 30 до 40 лет составляет 62,8%. Проанализировав стаж работников, мы выявили, что у руководителей средний стаж от 15 до 20 лет; от 5 до 10 лет у специалистов и рабочих.

### 2.3 Оценка актуального состояния производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг»

Проведенный нами анализ системы управления персоналом ООО «Белгранкорм-холдинг» позволяет говорить о наличии некоторых проблем, которые оказывают непосредственное влияние на уровень производительности труда сотрудников компании. Выявим данные проблемы с целью разработки возможных путей их решения и дальнейшего применения разработанных мероприятий в системе управления. Существует множество различных методов анализа затрат рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего дня, самофотография рабочего дня, фотохронометраж и метод моментных наблюдений. Для того чтобы определить проблемы, оказывающие негативное влияние на производительность труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг», воспользуемся таким методом анализа, как фотография рабочего времени.

Фотография рабочего времени представляет собой способ исследования трудового процесса, целью которого служит выявление затрат рабочего времени в течение определенного периода. Главное внимание будем уделять определению потерь рабочего времени, изучению затрат подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени, необходимого на отдых. Определим основные параметры нашего исследования:

- продолжительность сбора данных – 1 рабочий день;
- объект исследования – отдел по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг»;

- дата проведения исследования – 19 мая 2016 года;
- продолжительность рабочего дня в отделе – 8 часов (480 мин);
- начало наблюдения – 08.00 часов;
- конец – 17.00 часов.

Фотография рабочего дня была сделана нами в соответствии со всеми требованиями проведения данного вида исследования, и результаты, полученные в ходе анализа затрат рабочего времени сотрудников компании, приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Карта фотографии рабочего времени отдела по персоналу  
ООО «Белгранкорм-холдинг»

№	Виды работ	Текущее время	Продолжительность, мин	Индекс
1.	Подготовка рабочего места	08.00	15	ОБ
2.	Запуск организационной техники и оборудования	08.15	10	ПЗ
3.	Просмотр электронной почты	08.35	25	ОПО
4.	Совещание	09.00	75	ОПО
5.	Личные надобности	10.15	15	ОТЛ
6.	Прием сотрудника	10.20	100	ОПО
7.	Обед	12.00	60	ПТ
8.	Перезагрузка электронной техники и оборудования	13.00	10	ПЗ
9.	Работа в программе	13.15	35	ОПО
10.	Личные надобности	13.50	20	ОТЛ
11.	Нерегламентированный перерыв	13.55	20	ПНД
12.	Звонок коллеге	14.15	5	ПНД
13.	Звонок претенденту с предложением на работу	14.20	10	ОПО
14.	Личный звонок	14.30	5	ПНД
15.	Оформление приказов	14.35	30	ОПО
16.	Разговор с директором	15.05	15	ОПВ
17.	Заполнение договоров	15.20	20	ОПО

Продолжение таблицы 2.10

18.	Выключение организационной техники	15.40	5	ПЗ
19.	Выезд в филиал для подписания документов и проставления печатей	15.55	95	ОПО
20.	Возвращение в офис	17.30	5	ОПО
21.	Уход с рабочего места	17.35		

Проанализировав данные таблицы 2.11, мы можем сделать вывод о том, что менеджеру по персоналу не хватает рабочего времени, по причине того, что ему приходится выезжать в филиал для подписания документов и проставления печатей. Специалист окончил свою работу в 17 часов 35 минут, т.е. переработка рабочего времени сотрудника составляет 35 минут.

Для более глубокого анализа затрат рабочего времени специалиста отдела по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг» составим фактический баланс рабочего времени (таблица 2.11).

Таблица 2.11

## Фактический баланс рабочего времени отдела по персоналу

## ООО «Белгранкорм-холдинг»

Виды затрат	Продолжительность		Индекс
	Мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	25	4,85%	ПЗ
Обслуживание рабочего места	15	2,91%	ОБ
Оперативное время, в т.ч.:	410	79,61%	ОП
<i>оперативное время основное</i>	395	76,70%	<i>ОПО</i>
<i>оперативное время вспомогательное</i>	15	2,91%	<i>ОПВ</i>
Отдых и личные надобности	35	6,80%	ОТЛ
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	30	5,83%	ПНД
Итого	515	100%	
Справочно: регламентированные перерывы	60	-	ПТ

Проанализировав данные таблицы 2.12, мы пришли к заключению о том, что оперативное время (ОП) имеет наибольший удельный вес в общем рабочем времени сотрудника, а именно 79,61%. В свою очередь оперативное время

подразделяется на оперативное время вспомогательное (ОПВ) – 2,91% и оперативное время основное (ОПО) – 76,70%, таким образом, ОПО составляет наибольшую часть затрат времени сотрудника.

Основываясь на сделанных нами выводах, мы можем выявить первую проблему системы управления персоналом ООО «Белгранкорм-холдинг» – проблема нерационального территориального расположения подразделений холдинга. Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» включает в себя более 10 организаций, ООО «Белгранкорм-холдинг» осуществляет управленческую деятельность во всех этих организациях, поэтому специалисты компании работают с документацией разных предприятий.

Для соблюдения требований оформления документации, в частности ее визирования, сотрудникам компании приходится тратить большое количество времени. Проведенная фотография рабочего времени менеджера по персоналу показала, что практически четверть оперативного времени специалист потратил на выезд в филиал для подписания документов и проставления печатей, вместо выполнения своих непосредственных обязанностей.

Так же нами была выявлена проблема нарушения трудовой дисциплины сотрудниками. Проведенное исследование выявило, что менеджер 65 минут (12,62%) своего рабочего времени потратил на личные нужды и нерегламентированные перерывы. Данный факт прямым образом отрицательно влияет на уровень производительности труда специалиста.

Кроме этого весомая доля рабочего времени уходит на подготовительно-заключительное время и составляет 4,85%. Причиной данного явления является то, что при работе используется устаревшая техника и неактуальные версии программного обеспечения. Использование устаревшей техники также непосредственно оказывает негативное влияние на производительность труда сотрудников, т.к. менеджер по персоналу для занесения личных данных при приеме на работу вместо 5 минут может потратить 10-15 минут. В

совокупности все вышеперечисленные проблемы существенно сокращают производительность труда сотрудников .

Таким образом, нами были выявлены следующие проблемы:

- проблема нерационального территориального расположения подразделений холдинга;
- проблема нарушения трудовой дисциплины сотрудниками;
- проблема использования устаревшего оборудования и неактуальных версий программ.

Возможные пути решения выявленных нами проблем и повышения производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» разработаем в главе 3.

### **ГЛАВА 3, РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГРАНКОРМ-ХОЛДИНГ»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию производительности труда персонала в ООО «Белгранкорм-холдинг»**

Проведенный нами ранее анализ затрат рабочего времени специалистов ООО «Белгранкорм-холдинг» помог нам выявить некоторые проблемы системы управления персоналом в компании.

Первая из них – это проблема нерационального территориального расположения подразделений холдинга. По причине того, что расстояние между различными подразделениями агрохолдинга довольно существенное, сотрудники организации вынуждены на длительное время покидать свое рабочее место для того, чтобы завизировать необходимые документы или поставить печати организаций группы. Так, например, на дорогу от главного офиса ООО «Белгранкорм-холдинг» в микрорайоне «Ясные Зори» села Солдатское до филиала ООО «Белгранкорм» Мясоперерабатывающий комплекс «Ясные Зори» в поселке Ракитное сотруднику придется затратить около 15 минут, до ООО «Белгранкорм-Томаровка» им.Васильева» в поселке Томаровка – 35 минут, а до офиса в городе Белгород – более часа; кроме этого, специалисту нужно будет вернуться назад, на свое рабочее место (рис. 3.1). Именно поэтому решение данной проблемы очень важно и необходимо.

Поскольку решить проблему нерационального территориального расположения подразделений холдинга перенесением зданий или постройкой новых в рациональном расположении их друг от друга невозможно, мы предлагаем решить её следующим образом. Необходимо внедрить систему сбора документации, её организованной передачи для визирования и постановки печатей, а также возврата их обратно в отделы. Для внедрения и реализации данной системы необходимо назначить сотрудника, который будет

отвечать за сбор документации, систематизацию и распределение её для передачи «получателям». Т.к. парк автомобилей включает в себя более пяти машин, для реализации предлагаемого мероприятия можно не приобретать дополнительные единицы техники.

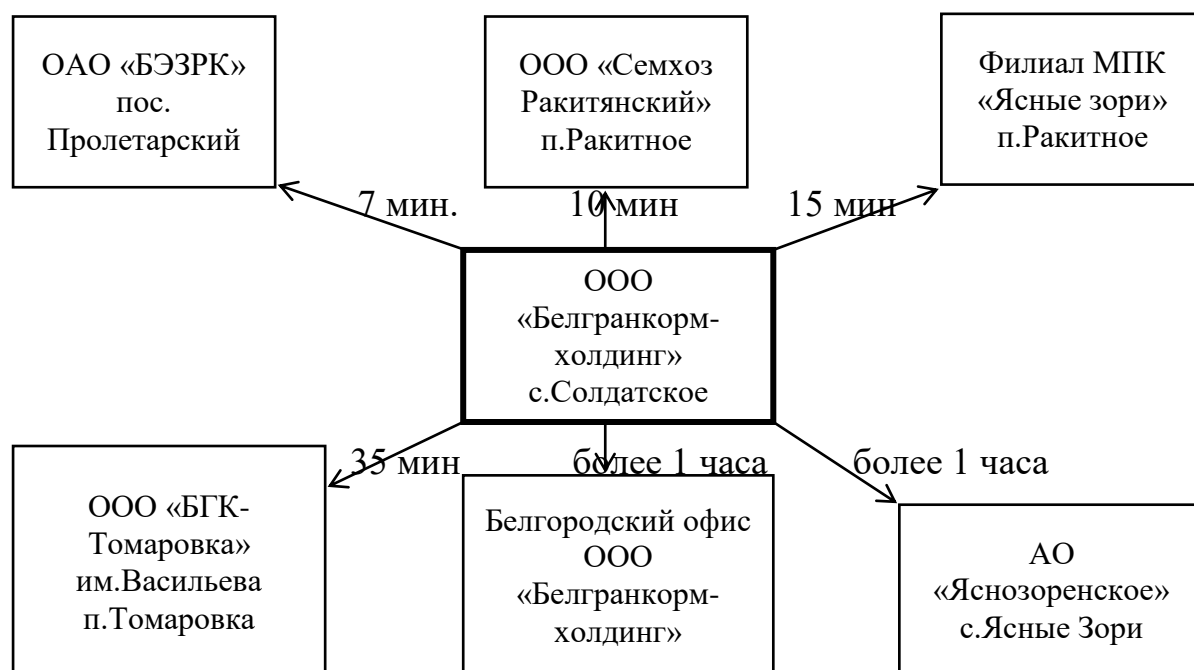


Рис. 3.1. Затраты времени на дорогу сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» к обслуживаемым предприятиям

В результате реализации предлагаемого нами мероприятия у сотрудников компании будет больше рабочего времени для выполнения своих обязанностей, т.е. эффективность труда увеличится.

Также нами была выявлена проблема нарушения трудовой дисциплины сотрудниками, которая является причиной сокращения производительности труда. Решить данную проблему можно внедрением системы мониторинга работы сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг». Для реализации данного мероприятия следует разработать график проведения мониторинга работы специалистами отдела по персоналу. В соответствии с разработанным графиком специалисты по работе с персоналом должны будут периодически (не более 2-3 раз в течение рабочего дня) проводить осмотр рабочих кабинетов.

Т.к. в офисе управляющей компании перегородки между кабинетами прозрачные, то мониторинг работы не будет затруднительным. К сотрудникам, которые многократно будут замечены за своими личными делами в рабочее время и за опозданиями в начале рабочего дня или послеобеденное время, будут применяться штрафные санкции, например, лишение премиального вознаграждения.

Внедрение данного механизма поможет улучшить трудовую дисциплину на предприятии, вследствие чего эффективность производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» увеличится.

Использование устаревшего оборудования и неактуальных версий рабочих программ является еще одним фактором, негативно влияющим на производительность труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг». В процессе наблюдения нами было выявлено, что специалисты отдела по персоналу работают на компьютерах LG F920B, выпущенных и закупленных в 2006 году, когда средний срок службы компьютерной техники составляет 5-6 лет. Также при работе отдела по персоналу применяется программа «1С: Предприятие» версии 8.0., выпущенная в 2004 году, в то время, когда существует множество более новых версий данного программного продукта. Поэтому мы предлагаем заменить устаревшие стационарные компьютеры на более современные и мобильные ноутбуки модели Vostro 3558 марки DELL, которые обладают хорошими рабочими характеристиками, и в то же время их стоимость, в среднем 30 000 рублей, будет весьма приемлемой для компании. Кроме этого используемую в настоящее время версию программы «1С: Предприятие» советуем заменить на современную версию 8.4.1., что, несомненно, положительно повлияет на эффективность производительности труда специалистов компании.

Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и повышению производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» представлены в таблице 3.1.



Таблица 3.1

**Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и  
повышению производительности труда сотрудников**

**ООО «Белгранкорм-холдинг»**

№	Проблема	Мера решения проблемы	Мероприятие	Результат
1.	Проблема нерационального территориального расположения подразделений холдинга	Введение должности координатора	Подбор и прием нового сотрудника	Сокращение затрат рабочего времени специалистов на оформление документов
2.	Проблема нарушения трудовой дисциплины сотрудниками	Мониторинг процесса работы сотрудников	Составление графика мониторинга рабочего процесса, разработка технологии мониторинга	Улучшение трудовой дисциплины сотрудников предприятия
3.	Проблема использования устаревшего оборудования и неактуальных версий программ	Замена устаревшего оборудования и неактуальных версий программ	Закупка ноутбуков модели Vostro 3558 марки DELL	Увеличение рабочего времени сотрудников путем сокращения подготовительно-заключительного времени
			Установка программы 1С:Предприятие версии 8.4.1.	

Для реализации предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и повышению производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» необходимо понести следующие затраты (таблица 3.2).

Таблица 3.2

**Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы  
управления персоналом и повышению производительности труда сотрудников**

**ООО «Белгранкорм-холдинг»**

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Подбор и прием нового сотрудника	2 месяца	Средства предприятия	240 000 руб. (20 000 руб×12 мес.)

Продолжение таблицы 3.2

2	Составление графика мониторинга рабочего процесса, разработка технологии мониторинга	1 месяц	Средства предприятия	В рамках заработной платы
3	Закупка ноутбуков модели Vostro 3558 марки DELL	3 месяца	Средства предприятия	1 800 000 руб. (30 000 руб×60)
4	Установка программы 1С:Предприятие версии 8.4.1	3 месяца	Средства предприятия	860 000 руб.
Всего:				2 900 000 руб.

Согласно данным таблицы 3.2. на реализацию предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и повышению производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» необходимо затратить 2 900 000 рублей, в том числе на подбор и прием нового сотрудника – 240 000 рублей в расчете на год, на закупку новой компьютерной техники – 1 800 000 рублей, на установку нового программного обеспечения «1С: Предприятие» - 860 000 рублей.

По нашему мнению, данные расходы оправданы, т.к. в результате реализации разработанных нами мероприятий эффективность работы сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» увеличится, а совершенствование системы управления персоналом поможет закрепить полученный результат.

### 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию производительности труда персонала ООО «Белгранкорм-холдинг»

Как известно, производительность труда является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия, так как добросовестная работа специалистов обеспечивает значительную долю выручки компании. Именно поэтому нами был проведен анализ производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг», в

частности специалистов отдела по персоналу: в ходе анализа были выявлены проблемы системы управления персоналом и предложены возможные пути решения выявленных проблем.

Дадим обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию производительности труда персонала ООО «Белгранкорм-холдинг». Для этого составим плановую фотографию рабочего дня сотрудника после реализации предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

Смоделируем основные параметры нашего прогноза:

- продолжительность сбора данных – 1 рабочий день;
- объект исследования – отдел по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг»;
- продолжительность рабочего дня в отделе – 8 часов (480 мин);
- начало наблюдения – 08.00 часов;
- конец – 17.00 часов.

Разработка фотографии рабочего дня была наиболее приближена к реальным условиям работы сотрудников отдела по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг» с учетом планируемых изменений после реализации предложенных мероприятий. Результаты планирования приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Планируемая карта фотографии рабочего времени после внедрения предложенных мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Белгранкорм-холдинг»

№	Виды работ	Текущее время	Продолжительность, мин	Индекс
1.	Подготовка рабочего места	08.00	10	ОБ
2.	Запуск организационной техники и оборудования	08.10	5	ПЗ
3.	Просмотр электронной почты	08.15	25	ОПО
4.	Совещание	08.40	75	ОПО

Продолжение таблицы 3.3

5.	Личные надобности	9.55	5	ОТЛ
6.	Прием сотрудника	10.00	100	ОПО
7.	Работа в программе	11.40	20	ОПО
8.	Обед	12.00	60	ПТ
9.	Перезагрузка электронной техники и оборудования	13.00	5	ПЗ
10.	Работа в программе	13.05	45	ОПО
11.	Личные надобности	13.50	5	ОТЛ
12.	Нерегламентированный перерыв	13.55	5	ПНД
13.	Звонок коллеге	14.00	5	ПНД
14.	Звонок претенденту с предложением на работу	14.05	15	ОПО
15.	Личный звонок	14.20	2	ПНД
16.	Оформление приказов	14.22	48	ОПО
17.	Разговор с директором	15.10	15	ОПВ
18.	Заполнение договоров	15.25	35	ОПО
19.	Оформление документов для визирования	16.00	30	ОПО
20.	Работа в программе	16.30	25	ОПО
21.	Выключение организационной техники	16.55	5	ПЗ
22.	Уход с рабочего места	17.00		

Проанализировав данные таблицы 3.3, мы можем сделать вывод о том, что, во-первых, менеджеру будет хватать рабочего времени для выполнения своих обязанностей и сотрудник не будет задерживаться после окончания рабочего дня, во-вторых, существенно сократятся затраты времени на отдых и личные надобности, а также нерегламентированные перерывы, и, в-третьих, работа менеджера в программе значительно ускорится, сделанные нами выводы указывают на то, что предлагаемые нами мероприятия социально обоснованы.

Для более глубокого анализа планируемых затрат рабочего времени специалиста отдела по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг» на основе

предполагаемой карты фотографии рабочего дня составим фактический баланс рабочего времени (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Фактический баланс рабочего времени после внедрения предложенных мероприятий отдела по персоналу ООО «Белгранкорм-холдинг»

Виды затрат	Продолжительность		Индекс
	Мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	15	3,13%	ПЗ
Обслуживание рабочего места	10	2,08%	ОБ
Оперативное время, в т.ч.:	433	90,21%	ОП
<i>оперативное время основное</i>	418	87,08%	<i>ОПО</i>
<i>оперативное время вспомогательное</i>	15	3,13%	<i>ОПВ</i>
Отдых и личные надобности	10	2,08%	ОТЛ
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	12	2,50%	ПНД
Итого	480	100%	
Справочно: регламентированные перерывы	60	-	ПТ

Проанализировав данные таблицы 3.4, можно сделать вывод о том, что оперативное время (ОП) также будет иметь наибольший удельный вес в общем рабочем времени сотрудника, а именно 90,21%. Оперативное время вспомогательное (ОПВ) будет составлять 3,13% от общего рабочего времени, а оперативное время основное (ОПО) – 87,08%, таким образом, ОПО продолжит иметь наиболее значимый удельный вес во всех затратах времени сотрудника.

Проведем сравнительный анализ фактических и планируемых показателей временных затрат сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Сравнительный анализ фактических и планируемых показателей временных затрат сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг»

Виды затрат	Индекс	Фактическая продолжительность	Планируемая продолжительность	Отклонение	
		Мин.	Мин.	абс.	отн., %
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	25	15	-10	-40

Продолжение таблицы 3.5

Обслуживание рабочего места	ОБ	15	10	-5	-33,3
Оперативное время, в т.ч.:	ОП	410	433	23	5,6
<i>оперативное время основное</i>	<i>ОПО</i>	395	418	23	5,8
<i>оперативное время вспомогательное</i>	<i>ОПВ</i>	15	15	0	0,0
Отдых и личные надобности	ОТЛ	35	10	-25	-71,4
Нерегламентированные перерывы, в том числе нарушения трудовой дисциплины	ПНД	30	12	-18	-60,0
Итого		515	480	-35	-6,8
Справочно: регламентированные перерывы	ПТ	60	60	0	0

Проведенный сравнительный анализ показал, что после внедрения предлагаемых мероприятий подготовительно-заключительное время сократиться на 10 минут (40%), затраты на отдых и личные надобности – на 25 минут (71,4%), нерегламентированные перерывы – на 18 минут (60%).

Кроме этого, анализ, проведенный в таблице 3.5, выявил, что оперативное время работы сотрудника увеличится на 23 минуты, что составляет 5,8%, поэтому условно мы можем предположить, что прибыль компании может увеличиться минимум на 2%, максимум на 5,8%, но при расчете плановой величины прибыли будем использовать минимальное значение увеличения, так как существует множество факторов, способных негативно повлиять на развитие ситуации. Согласно отчету о финансовых результатах ООО «Белгранкорм-холдинг» в 2015 году чистая прибыль компании составляла 1 114 373 тыс. рублей, то планируемая величина чистой прибыли в 2016 году будет составлять:

$$1\,114\,373 \text{ тыс. руб.} \times 102\% = 1\,136\,660 \text{ тыс. руб.}$$

Можем сделать вывод о том, что прибыль компании в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличится на 22 287 тыс. руб.

Теперь мы можем определить срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий. Для этого используется следующая формула:

$$T_o = K / \Pi, \quad (3.1)$$

где  $T_o$  – срок окупаемости вложений, лет;  $K$  – сумма вложений, тыс. руб.;  $\Pi$  – прибыль, полученная в результате реализации мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, срок окупаемости составляет:

$$T_o = 2\,900 \text{ тыс. руб.} / 22\,287 \text{ тыс. руб.} = 0,13.$$

Можем сделать вывод о том, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Белгранкорм-холдинг» после их внедрения окупят себя в течение полутора месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы можно сделать вывод о том, что нами была достигнута цель данной работы и выполнены поставленные задачи.

Были рассмотренные теоретические аспекты производительности труда и ее влияние на экономическую деятельность предприятия. Так же проанализировали современное состояние производительности труда в ООО «Белгранкорм-холдинг». И разработаны рекомендации по совершенствованию производительности труда в ООО «Белгранкорм-холдинг».

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности труда.

Эффективность труда — это социально-экономическая категория, которая определяет степень достижения той или иной поставленной цели, соотнесенной со степенью использования ресурсов

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности труда. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

ООО «Белгранкорм-холдинг» является управляющей компанией агропромышленного холдинга (АПХ) «БЗЭРК-Белгранкорм». Основными видами деятельности компании являются деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита и консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием. Анализ показал, что экономическая деятельность ООО «Белгранкорм-холдинг» не является убыточной. Так же проанализировав отчет хозяйственной деятельности, видно, что уровень прибыли с 2013 года по 2015 год увеличился, это говорит о том, что предприятие имеет тенденции к дальнейшему расширению.



Проанализировав структуру персонала ООО «Белгранкорм-холдинг», мы выявили, что в 2016 году численности персонала увеличилась 118 человек и на сегодняшний день она составляет 217 человек. Так же анализ показал, что в организации преобладает женский пол. По предприятию в целом средний возраст работников от 30 до 40 лет составляет 62,8%. Проанализировав стаж работников, мы выявили, что у руководителей средний стаж от 15 до 20 лет; от 5 до 10 лет у специалистов и рабочих.

Проведенный нами анализ затрат рабочего времени специалистов ООО «Белгранкорм-холдинг» помог нам выявить некоторые проблемы системы управления персоналом в компании:

- проблема нерационального территориального расположения подразделений холдинга;
- проблема нарушения трудовой дисциплины сотрудниками;
- проблема использования устаревшего оборудования и неактуальных версий программ.

Для решения данных проблем нами были предложенные следующие мероприятия:

- введение должности координатора;
- мониторинг процесса работы сотрудников;
- замена устаревшего оборудования и неактуальных версий программ.

На реализацию предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом и повышению производительности труда сотрудников ООО «Белгранкорм-холдинг» необходимо затратить 2 900 000 рублей. Так же мы рассчитали, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Белгранкорм-холдинг» после их внедрения окупят себя в течение полутора месяцев.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.М. Анисимов. – М.: 2004. – 425 с.
2. Антосенков Е.А. Реформа заработной платы - ожидание и реальность. /Е.А. Антосенков //Экономист. 2004. – №4.
3. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук. думка, 1991 – 132 с.
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 372 с.
5. Беккер, Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: пер. с англ. / Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. — Москва [и др.]: Вильямс, 2007. — 248 с.
6. Воронов А. Производительность труда и конкурентоспособность: две стороны одной медали // Человек и труд. – 2011. – №12. – С.62–67.
7. Волков О.И. Экономика предприятия: курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 210 с.
8. Волчков С.А. Оценка финансового состояния предприятия // Методы менеджмента качества. – 2007. - №3. – 11 с.
9. Герчикова З. Критерии эффективности диктует бизнес // Управление компанией. – 2012. – №9. – 46–50с.
10. Гурьянов С.Х., Поляков И. А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду: (Методика расчетов по экономике труда на промышленных предприятиях). – М: 1988.
11. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательства. – М.: Сорт, 1994. – 270 с.
12. Горемыкин В.А. и др. Планирование на предприятии: Учебник./В.А.
13. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. – М.: Вилинь, 1999.

14. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. – М.:Юнити, 2000. – 425 с.
15. Ерохина Р.И. Производительность и эффективность труда // Труд и социальные отношения. – 2003.
16. Железнова Н.П., Кожокарь Л.И., Коханская В.В. Экономика рабочего места: Вопросы и ответы. – Кишинев: Кария Молдовеняскэ. 2011. – 315 с.
17. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. — 2-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2007. — 414 с.
18. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. — 2-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2007. — 315 с.
19. Игнатовский П. Производительность труда - двигатель развития // Экономист. – 2004. – №11. – 4–12 с.
20. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003. – 311с.
21. Кожекин Г. Я., Мисербиева С. Г. Маркетинг предприятия: Учеб. пособие. – Мн.: Книжный дом; Мисанта, 2004. – 230 с.
22. Корогодин И. Т. Качество труда: содержание, проблемы роста – Воронеж, 1990.
23. Кольцов Н. А. Научная организация труда: Учебник для вузов – М.: Высшая школа, 1983. – 305 с.
24. Кольцов Н. А. Научная организация труда: Учебник для вузов – М.: Высшая школа, 1983. – 202 с.
25. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Экономист – 2012 – № 11. – 32–41 с.
26. Кузьмин В. В., Меерзон Л. И. Повышение производительности труда – основа интенсификации производства. – М.: Знамя, 1987. – 62 с.
27. Кузьмин С.А. Рыночная экономика и труд – М.: Наука, 1993.
28. Куксов А. Планирование деятельности предприятия. //Экономист. – 1996 – № 6.

29. Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту. // Человек и труд – 2012 – № 9. – 61– 65 с.
30. Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. Совершенствование анализа производительности труда работников торговли потребительской кооперации: Текст лекций для системы повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза и студентов всех специальностей. – Гомель: ГКИ, 2011. – 33 с.
31. Любушин Н.П. и др. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов. /Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова; Под ред. Н.П. Любушина. – М.: ИНИТИ, 1999.
32. Маталин В.П., Артамонычев А.Н. Погрузочно-разгрузочные работы в речных портах: Учебник. – М.: Транспорт, 1979.
33. Научная организация труда в промышленности/ Пер. с нем. Кругловой В.И. – М.: Прогресс, 1980. – 154 с.
34. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финстатинформ, 2012. – 635 с.
35. Организация и нормирование труда: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. В. Адамчука / ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 2011. – 285с.
36. Петров В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия // Современное управление – 2004. – №12. – 20–22 с.
37. Пивоваров, К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К.В. Пивоваров. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2012. — 102 с.
38. Производительность труда и стоимость рабочего места // Экономика и учет труда. – 2012. – №1. – 2–11 с.
39. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 224 с.
40. Раицкий Н. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 2-е издание – М.: «М-Г», 2000 – 687 с.
41. Ремизов К. С. Основы экономики труда: Учебник. – М.: Издательство

МГУ, 1990. – 247 с.

42. Рофе А. И. Научная организация труда: Учеб.пособие дляэкон.вузов и фак / Рофе Александр Иосифович; Акад.труда и социальных отношений. – М.: Изд-во "МИК", 2004. – 259 с.

43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2011. – 658 с.

44. Савруков Н.Т. и др. Экономика предприятия: Курс лекций. /Н.Т. Савруков А.И. Егоров, Л.П. Егорова. /СПб. гос. тех. ун-т, 1998.

45. Семенов А., Кузнецов С. Факторы производительности труда // Экономист – 2004 – № 4. – 33–45 с.

46. Семенов А. Производительность труда и перспективы экономического роста // Экономист – 2011 – № 2. – 22–29 с.

47. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение, – М: 1989. – 19 с.

48. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012, – 259 с.

49. Титов В. И. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. – 367 с.

50. Фильев: В.Управление ростом производительности труда //Экономист – 2007 – № 3. – 58–61 с.

51. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 2004. – 102 с.

52. Чечевицына Л.Н. Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: Дашков и К, 2005 – 312 с.

53. Чернобривец А.С. Производительность труда и факторы, ее определяющие // Экономика. Финансы. Управление. – 2004. – № 8. – С. 9–18.

54. Щербаков А. Производительность труда: виды, уровни, измерение // Человек и труд. – 2004. – №9. – 75–81 с.

55. Экономика и статистика фирм: Учебник / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова,

Т.П. Сиротина и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 248 с.

56. Экономика предприятия/В.Я.Хрипач, Г.З.Суша, Г.К.Оноприенко; Под ред. В.Я.Хрипача. – М: Новое знание, 2012. – 314 с.

57. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ под ред. Проф.В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 618 с.

58. Экономика предприятия: Учебное пособие/ В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под общ.ред. А.И. Ильина. – 2-е изд., испр. – М.:Новое знание, 2007. – 652 с.

59. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 638 с.

60. Экономика труда и социально-трудовые отношения. / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2012. – 523 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**